

Rekruteren nu en later: 'Opnieuw tijd maken voor diepe gesprekken'

33

Tweeten

153

Share

61

Vind ik leuk

Mail

Print

De zucht naar efficiëntie, de drang naar aantrekkelijkheid, maar ook het gevaar een koude machine te worden en het onderhuidse besef dat het anders moet. De trends in werving en selectie zorgen voor gerommel in het wereldje van human resources. "Wat we zeggen wat we zouden moeten doen, is niet wat we doen vandaag."

Om te weten waar het met werving en selectie naartoe moet, is het goed om even te kijken naar het pad dat het rekruteringsproces de voorbije jaren heeft afgelegd. Lou Van Beirendonck, hoofddocent HRM bij Antwerp Management School (AMS), heeft daar een nuchtere en bondige mening over. "Het moet almaar sneller, korter en digitaler."



"We rekruteren vandaag minder kwalitatief dan tien jaar geleden. Het rekruteringsproces is als gevolg van de digitalisering erg koud geworden."
(Lou Van Beirendonck, hoofddocent hrm Antwerp Management School)

Volgens de professor leidt de relationele kwaliteit van het rekruteren erg onder die vaststelling. "We rekruteren vandaag minder kwalitatief dan tien jaar geleden. Het hele rekruteringsproces is als gevolg van de digitalisering erg koud geworden."

Vroeger beter?

Toch is Lou Van Beirendonck niet het type dat met luide stem verkondigt dat vroeger alles beter was. "Ik betreur de digitalisering niet, wel de gedachte dat de technologie voor sluitende oplossingen zorgt. Denken dat hedendaagse technieken een garantie zijn voor kwalitatieve rekrutering, is een illusie."

Moeten we dan terug naar af? Zeker niet, meent hij. "We moeten de technologie omarmen, maar ook opnieuw tijd maken voor kwalitatieve contacten en diepe gesprekken. Werving en selectie gaat ook over chemie, over het psychologische contract, over respect, aandacht en ambitie. Dát moet de trend zijn. En daar zie ik twee redenen voor. Eén: een potentiële medewerker verwacht dat. Twee: ook hij wil weten met wie hij te maken heeft."

De professor ziet nog een trend die HRM'ers beter aan de borst drukken: professionalisering. "Er zit momenteel te weinig kwaliteit in het vak. Vroeger waren rekruteerders experts ter zake, nu is het een allegaartje. Ik wil niet iedereen over dezelfde kam scheren, maar een afgestudeerde kunstgeschiedenis kan nu rekruteerder worden. Alle respect voor die mensen, maar zie je mij al kans maken om in een museum te werken?"

Andere rekruteerders?

Ook Rein De Cooman merkt een toenemende vraag naar professionalisering. De Cooman is hoofddocent HRM bij KU Leuven-Thomas More en academisch coördinator van het postgraduaat recruitment, search & selection. "Rekruteren is aan zoveel veranderingen onderhevig dat we ons zeker moet afvragen of rekruteerders zelf ook niet aan verandering toe zijn. Het strategisch belang van HR, maar ook van werven en selecteren, neemt toe. Die trend vraagt opnieuw om senior profielen als rekruteerders. Dit werk is te lang een instapjob geweest. De echte professionals kwamen te snel in 'hogere', strategische HR-functies terecht. Het is tijd om het beroep van rekruteerder te herwaarderen. Rekruteren is meer dan interviews afnemen en rapporten schrijven."

Wil HR zich strategisch positioneren, en dat moet het om niet uit de boot te vallen, dan moet HR ook de spelregels van de business volgen, vindt Rein De Cooman. "Snel en efficiënt kunnen handelen is daarbij de boodschap."

Persoonlijkheid

Het strategisch belang van HR waar de docente naar verwijst, heeft verschillende oorzaken: de krapte op de arbeidsmarkt, de toenemende concurrentie tussen bedrijven, kandidaten die almaar mondiger en veeleisender worden, de technologie die niet stilstaat... Dat zet bedrijven er onder andere toe aan om talenten nu al in kaart te brengen, als voorbereiding voor als de economie weer aantrekt.

De klemtoon ligt daarbij steeds vaker op de persoonlijkheid van een kandidaat, zegt Rein De Cooman. "Of iemand in de organisatie past, wordt belangrijker dan de *fit* met een specifieke functie. Beschikt de kandidaat over de waarden en de principes die het bedrijf zoekt? Is die persoon breed inzetbaar? De vraag voor de toekomst is uiteraard hoe de antwoorden op die vragen kunnen 'gemeten' worden tijdens het selectiegesprek. De interesse voor methodieken die dat kunnen, stijgt."

Leervermogen

'Competenties' die bedrijven tegenwoordig meer en beter in kaart willen brengen, zijn innovatievermogen, creativiteit en integriteit, zegt Eva Deros, professor HRM en werving en selectie aan de Universiteit Gent. "Daar zo goed mogelijk zicht op krijgen, weten waar die mensen te vinden en hoe ze in huis te halen, zijn grote uitdagingen. Rekruteerders kunnen hierop inspelen door ook de niet-traditionele sollicitantengroepen aan te spreken en zo te selecteren voor een meer divers personeelsbestand."

Past ook in het rijtje van nieuwe *must haves*: leervermogen. Alles verandert steeds vlugger en bedrijven worstelen met die dynamiek, meent Eva Deros. "Bedrijven zoeken naar manieren om vanaf het selectieproces te anticiperen op de snelle tijden waarin we leven."

Ook Rein De Cooman merkt die trend op. "Leervermogen is gegeerd omdat die personen het potentieel hebben zich voortdurend bij te scholen en zo de kwaliteit van de organisatie op peil houden."

Kritische kijk

Zowel Rein De Cooman als Eva Deros plaatsen tegelijk een kritische nuance bij het gebruik van termen als competenties, rollen en talenten. "Competenties is een term die te pas en te onpas gebruikt wordt", aldus Rein De Cooman. "In de praktijk overigens meer dan in de theorie. Academici vinden het begrip te vaag, wat misschien de populariteit ervan verklaart in de HR-praktijk. Het is alleszins verwarrend."

"Talenten, rollen, competenties ... Dergelijke begrippen zijn zelden scherp gedefinieerd. De basis blijft: screen wat je nodig hebt", zegt Eva Deros. "Uiteindelijk komt het toch altijd neer op vaardigheden, kennisaspecten, persoonlijkheid, waarden en normen. Soms worden die vertaald als rol, soms als competentie. Maar het blijft wel altijd over mensen gaan en over wat je als organisatie wilt weten."

Lou Van Beirendonck merkt fijntjes op dat het probleem niet zozeer zit in het zeggen wat HR zou moeten doen, dan wel in wat we vandaag doen. "En dat is niet hetzelfde. We gaan te ver in het geloof dat testjes een mens kunnen vatten. Die kunnen handig zijn voor een snelle preselectie - sollicitanten verwachten in die fase ook snelheid -, maar daarna hebben we een omslag nodig. Dan moet er opnieuw meer dialoog komen. "

Multimedia-testing

Rein De Cooman merkt dan weer dat rekruteringsprocessen meer en meer 'vermarkt' worden. "Kandidaten willen dat solliciteren een aangename ervaring en zinvolle activiteit wordt. Werving en selectie is het visitekaartje van een bedrijf. Technologische tools kunnen een bedrijf aantrekkelijk maken en zorgen vaak voor een betere *branding*."

"Sollicitanten staan meestal positief ten opzichte van bedrijven die zich via multimedia-testing profileren", zegt Eva Deros. "*Computer enhanced testing* is een concept dat veel deuren opent. Data kunnen efficiënter beheerd worden, er kan beter en sneller met kandidaten gecommuniceerd worden, de interne HR-processen kunnen beter worden afgestemd op elkaar en op de andere processen en diensten in de organisatie. Dat bevordert de strategische inbedding van HR."

Onderstroom

Eva Deros merkt nog een trend op. "Werving en selectie zullen meer en meer in elkaar overvloeien. Denk maar aan *recruitment games* die ook dienen als instrument voor *branding*, rekrutering en voor de eerste screening en selectie."

Ook computer enhanced testing blijft niet zonder gevolgen, meent de professor. “Er zal een evolutie komen van *proctored* of gesuperviseerde testing naar *unproctored* of ongesuperviseerde testing. Dat biedt mogelijkheden, maar houdt ook enorme uitdagingen in.”

In Amerika is die trend al duidelijk, weet Eva Deros. “Daar is het ook een noodzaak als je mensen van de andere kant van het land wil aantrekken. Maar rekruteren blijft een mensenzaak. Gedrag moet je kunnen zien. Het ene sluit andere ook niet uit. Het persoonlijk contact mag in elk geval niet verdwijnen.”

Volgens Lou Van Beirendonck groeit dat besef. “Ik kom vaak op buitenlandse congressen. Ook daar is het al mechaniek en computer wat de klok slaat. Maar ik merk ook een onderstroom op die het menselijke contact wil herwaarderen.”

(wv) - Bron: *HR Square*